



DESIGN2NETWORK

SDU 

INDUSTRIENS  
FOND FREMMER DANSK  
KONKURRENCEEVNE  
The Danish Industry Foundation

design  
skolen  
kolding 

# SAMARBEJDSGUIDEN

SKAB ET SOLIDT FUNDAMENT  
FOR DET GODE UDVIKLINGSSAMARBEJDE

#### **INDUSTRIENS FOND**

Esplanaden 34 A  
1263 København K  
[www.industriensfond.dk](http://www.industriensfond.dk)

#### **DESIGNSKOLEN KOLDING**

Ågade 10  
6000 Kolding  
[www.designskolenkolding.dk](http://www.designskolenkolding.dk)

#### **SYDDANSK UNIVERSITET**

Institut for Entreprenørskab  
og Relationsledelse  
Universitetsparken 1  
6000 Kolding  
[www.sdu.dk/ier](http://www.sdu.dk/ier)

#### **DESIGN OG PRODUKTION**

Hegnet.dk

Værktøjet Samarbejdsguiden bruges som rammeaftale i det konkrete udviklingssamarbejde med udvalgte partnere fra dit forretningsnetværk. Værktøjet skaber grundlag for løbende diskussioner og planlægning mellem alle samarbejdets partnere – både underleverandører, leverandører og kunder.

Samarbejdsguiden er udviklet som en del af projektet Design2Network. Udviklingen er sket i dialog med virksomheder og erhvervs konsulenter, som har deltaget på Design2Networks workshops og kurser. Vi takker for alle gode indspark og ideer.

I Design2Network indgår Samarbejdsguiden som ét af flere værktøjer til virksomheders arbejde med leverandørdreven innovation, men værktøjet kan også bruges alene.

Se mere på: [www.design2network.dk](http://www.design2network.dk)

# SAMARBEJDSGUIDEN

SKAB ET SOLIDT FUNDAMENT  
FOR DET GODE UDVIKLINGSSAMARBEJDE

00	_Forord .....	6
01	_Samarbejdsguiden - skab fælles specifikationer for samarbejdet .....	8
02	_Sådan arbejder du med Samarbejdsguiden .....	14
	Trin 1: HVAD samarbejder vi om? .....	14
	Trin 2: HVEM er teamet? .....	15
	Trin 3: HVORDAN samarbejder vi? .....	18
03	_Ledelsens prioriteringer .....	20
04	_Referencer .....	22

## DESIGN2NETWORK TEAMET:



Desuden en stor tak til tidligere kolleger i teamet:  
Helene Toft Thomsen  
Susanne Jensen  
Steffen M. Bastholm  
Jytte Jørgensen  
Charlotte Patterson



# 00

## \_Forord

Kristin B. Munksgaard

Mange samarbejdsaftaler ender med, at 'vi gør, som vi plejer'. Det er ofte først, når der opstår komplikationer i samarbejdet, at vi tager en snak med vores partnere om, hvordan samarbejdet fremadrettet skal forløbe. Misforståelser og forskellige forventninger kan koste alle parter mange ressourcer. Derfor er det vigtigt, at vi bruger tid på de indledende faser af et samarbejde og får lavet en gensidig værdiskabende rammeaftale, der kan justeres i takt med, at samarbejdet udvikler sig.

I denne bog introduceres du til Samarbejdsguiden, der fungerer som rammeaftale og fundament for det gode og effektive udviklingssamarbejde med dine partnere. Samarbejdsguiden giver dig mulighed for at understøtte et samarbejde, der spænder fra dine underleverandører til ordregiver – med henblik på at skabe værdi for alle partnere. Samarbejdsguiden giver også et bud på, hvordan I kan arbejde med at holde fast i, at udvikling og innovation er en dynamisk proces, der konstant skal vedligeholdes og justeres.

God fornøjelse!

*Kristin B. Munksgaard, ph.d., lektor,  
Projektleder Design2Network*

A photograph of four business women sitting around a small round table in a modern office setting. They are engaged in a meeting, looking at documents and a laptop. The image has a warm, orange-toned overlay. The text is overlaid on the bottom right of the image.

**Samarbejdsguiden  
fungerer som  
rammeaftale og  
fundament for det  
gode og effektive  
udviklingssamarbejde  
med dine partnere**

## 01

## Samarbejdsguiden

Skab fælles specifikationer for samarbejdet

**Det er en udfordring at skabe et gensidigt og produktivt udviklingssamarbejde mellem virksomheder, og det kræver et særligt mindset og bestemte arbejds måder både internt og i virksomhedens netværk af kunder og leverandører.**

Virksomheders evne til at koordinere viden om forbrugere og kunder med viden og kompetencer fra leverandører spiller en afgørende rolle for det innovative potentiale. I udviklings- og innovationsprojekter, der både omfatter virksomhedens kunder og dens leverandører, kan det dog være en udfordring at holde fokus på opgaven, da denne sjældent formuleres som en ordre. Mens leverandørers viden ofte vil være centreret omkring teknologi, materialer og produktionsmæssige muligheder, er kundens viden ofte knyttet til viden om brugere, anvendelse og marked. Der ligger derfor et potentiale i at samle viden og kompetencer på tværs af virksomheder, der kan understøtte en udvikling, der drives af samarbejde mellem leverandører, kunder og markedet. Det er en udfordring at skabe et gensidigt og produktivt udviklingssamarbejde mellem virksomheder, og det kræver et særligt mindset og bestemte arbejds måder både internt og i virksomhedens netværk af kunder og leverandører. Her introduceres du til værktøjet Samarbejdsguiden, der understøtter

virksomheder i at involvere projektpartnere og udarbejde fælles specifikationer for konkrete udviklingssamarbejder.

De fleste virksomheder bruger procesmodeller, når de udvikler. Det kan være den klassiske stage gate model, en simpel ordreseddel eller specifikationer og projektfaser angivet i et traditionelt design brief. I de nævnte tilfælde er det kunden, der bestiller et konkret produkt, giver en opgave eller beder om at få udviklet et specificeret produkt til en leverandør med en udvalgt kunde for øje. Samarbejdsguiden fungerer som et supplement til eller en afløser for de kendte procesmodeller. Det særlige ved værktøjet er, at det ikke blot udstikker retningslinjer for produktet. Det guider og faciliterer også det strategiske partnerskab og skaber dermed nye muligheder for udvikling og innovation. Det dynamiske aspekt er vigtigt, fordi Samarbejdsguiden typisk anvendes i en udviklingsproces, hvor arbejds gange og interesser løbende ændrer sig. Samarbejdsguiden er også et fysisk værktøj, der giver partnerne i et udviklingssamarbejde mulighed for at gøre noget sammen.

**Samarbejdsguiden er særligt anvendelig og relevant i udviklings- og innovationsprojekter, hvor behovet og løsningen først skal defineres, designes og konstrueres.**

### EASYFOOD – ÅBENHED OG MOD TIL AT GIVE OPGAVER FRA SIG

For Easyfoods innovation manager, Kirsten Møller Jensen, er det gavnligt, at virksomheden inviteres med til møder med kundens kunde: *"Der bliver højere og højere til loftet i forhold til, at man ikke sidder og holder på alle sine informationer. Fordi vi åbner vores virksomhed – også for deres kunde, som jo selvfølgelig også handler med andre af vores kollegaer i branche. På den måde har det været med til at skubbe barrieren lidt for alle, tror jeg."*

Det er et helt bevidst valg, når Easyfood fortæller

om deres strategi og byder aktørerne ind til samarbejde ved åbent at fremlægge deres projekter og aktiviteter. Sussi Phillip, som er produktudvikler hos Easyfood, siger, at det er vigtigt at involvere leverandøren gennem åbenhed, fordi det gør det lettere for denne at byde ind med viden. *"Jeg er jo fuldstændig åben overfor leverandøren. Jeg fortæller, hvad jeg bruger det til, fordi så er det jo lettere for leverandøren at byde ind. Når de ved, hvad deres produkt bliver brugt til, så kan de jo godt finde på at ringe og sige: 'Jamen prøv og hør her, det kan også bruges til det og det'."*

#### Samarbejdsguiden er:

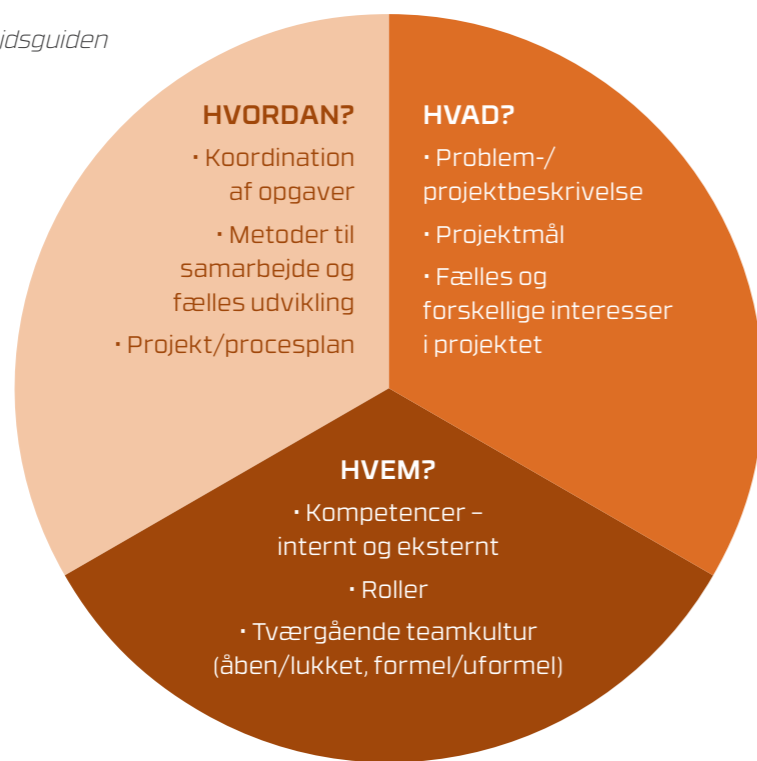
- Et samtaleværktøj, der fremmer engagement og forpligtelse mellem udviklingspartnere
- Et procesværktøj, der skaber afklaring om koordination, proces og arbejds måde i konkrete udviklingssamarbejder
- Et værktøj, der understøtter realisering og implementering løbende gennem udviklingssamarbejdet

Samarbejdsguiden er særligt anvendelig og relevant i udviklings- og innovationsprojekter, hvor behovet og løsningen først skal defineres, designes og konstrueres. Eksempelvis når en møbelstofproducent skal udvikle et tekstil til en helt ny type stoleramme, der bryder med alle normer for montering af tekstilet. Her kan

eksisterende tekstiler ikke bruges, og en nærmere definition af opgaven er nødvendig, før den egentlige udvikling kan finde sted. Det er altafgørende for succes, at opgaven defineres, og at løsningen udvikles i tæt samarbejde med både kunde og leverandør – i dette tilfælde møbelproducent og garnleverandør.



Figur1\_ Samarbejdsguiden



### HVAD ER SAMARBEJDSGUIDEN?

Samarbejdsguiden er et værktøj til at definere, beskrive, udvikle og drive et konkret udviklingssamarbejde med relevante partnere fra dit netværk – ikke bare sammen med kunden og brugerne, men også med den rette sammensætning af forskellige leverandører. Tre centrale spørgsmål danner grundlag for Samarbejdsguiden, og gør det lettere for dig at agere som tovholder eller initiativtager til et konkret udviklingssamarbejde:

- **HVAD** samarbejder vi om?
- **HVEM** er teamet?
- **HVORDAN** samarbejder vi?

Disse spørgsmål er tæt forbundet med den måde, værktøjet bruges på. De er vigtige, fordi de åbner op for udviklingssamarbejdet med kunder og leverandører, og bidrager til at skabe

en samarbejdsplan, der bygger på enighed og fælles forståelse. Spørgsmålene knytter sig også til de ledelsesmæssige udfordringer der opstår, når du udvikler sammen med dit forretningsnetværk.

Samarbejdsguiden sikrer, at der sker en afklaring af koordination, proces og arbejdsmåde mellem de involverede partnere allerede i de tidlige faser i den fælles udvikling af nye produkter, services eller fælles forretninger. Dermed er værktøjet med til at sætte den rette kurs fra begyndelsen.

**Samarbejdsguiden sikrer, at der sker en afklaring af koordination, proces og arbejdsmåde mellem de involverede partnere allerede i de tidlige faser i den fælles udvikling af nye produkter, services eller fælles forretninger.**

**Samarbejdsguiden er med til at sætte den rette kurs fra begyndelsen**

**I komplekse udviklingsforløb viser det reelle problem ofte først sit ansigt i det konkrete arbejde med at finde løsninger**

**Samarbejdsguiden er et værktøj til at definere, beskrive, udvikle og drive et konkret udviklingssamarbejde med relevante partnere fra dit netværk.**



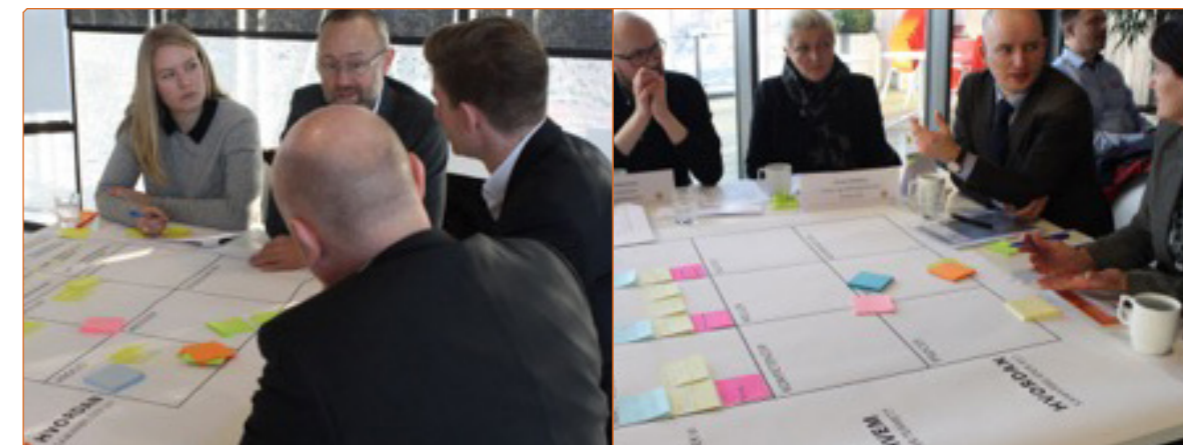
#### **ET DYNAMISK AFTALEDOKUMENT**

Samarbejdsguiden er det fysiske omdrejningspunkt for den udvikling og justering af projektet, partnerne foretager løbende i udviklingssamarbejdet. Værktøjet kan anvendes i konkrete udviklingssamarbejder mellem kunder, leverandører og andre relevante aktører, hvor det er med til at skabe en fælles forståelse for projektets leverancer og samarbejdsforløb.

I komplekse udviklingsforløb viser det reelle problem ofte først sit ansigt i det konkrete arbejde med at finde løsninger. Samarbejdsguidens centrale formål er at give tid til at arbejde eksperimenterende med forskellige løsninger i dialog med både leverandører, kunder og brugere.

Et andet centralt formål med Samarbejdsguiden er at understøtte partnerne i at fokusere på samarbejdet og dermed sikre, at de ikke arbejder i hver sin retning. Involveringsgraden af de forskellige partnere vil altid afhænge af den konkrete situation og formentlig variere fra fase til fase. Det er en fordel at benytte udvikling, justering og tilpasning af Samarbejdsguiden som en anledning til at skabe fælles ejerskab til projektet og dermed merværdi for alle involverede.

**Samarbejdsguidens centrale formål er at give tid til at arbejde eksperimenterende med forskellige løsninger i dialog med både leverandører, kunder og brugere.**



# 02

## \_Sådan arbejder du med Samarbejdsguiden

Under udarbejdelsen af Samarbejdsguiden noteres pointer og aftaler løbende på post-its og placeres på diagrammet ud for den kategori, de knytter sig til. Fordelen ved post-its er, at de kan skiftes ud efter behov i takt med, at samarbejdet udvikler sig. Hver gang Samarbejdsguiden er blevet justeret og tilpasset, kan der med fordel tages et billede, så ændringer og beslutninger kan deles mellem teammedlemmerne og partnerne. Det kan bruges til formidling, som diskussionsværktøj og tillige fungere som aftaledokument.

### TRIN 1: HVAD SAMARBEJDER VI OM?

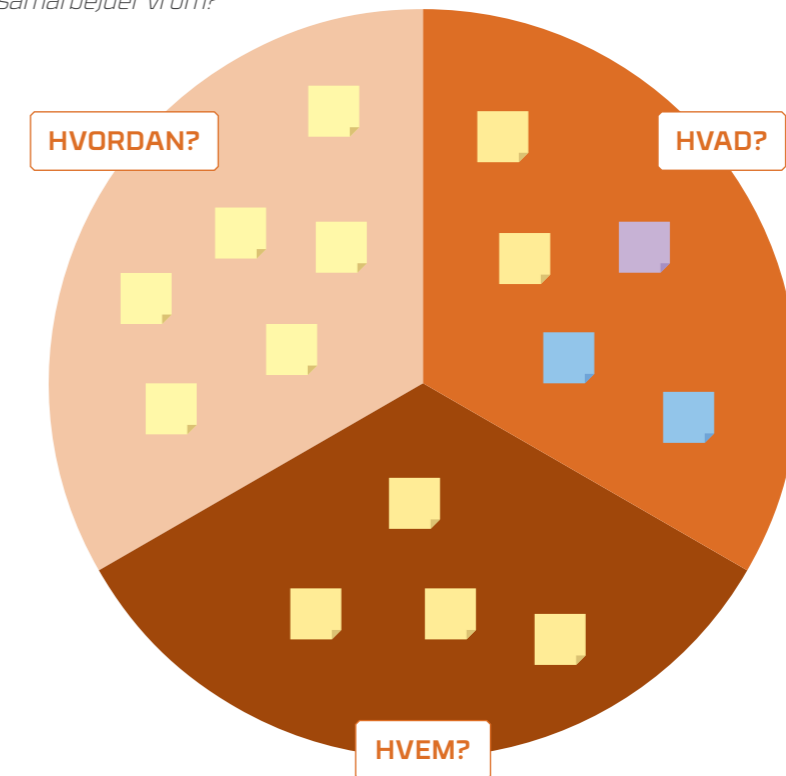
Det første spørgsmål, *HVAD samarbejder vi om?* minder om det traditionelle design brief, da det fokuserer på specifikationer og mål. Alligevel adskiller Samarbejdsguiden sig fra dette, fordi udviklingen sker mellem partnere fra forretningsnetværket. Mens et traditionelt design brief beskriver virksomhedens rammer for et udviklingsprojekt, er Samarbejdsguiden et dynamisk værktøj for udvikling sammen med partnere i en fortløbende løsningsorienteret proces. Derfor er det vigtigt, at alle partnere er enige i *HVAD der samarbejdes om*. Det skaber

en gensidig forståelse for partnernes specifikke mål og leverancer i et konkret projekt, så forskelligheder og uoverensstemmelser kan imødekommes tidligt i samarbejdet. Enighed om *HVAD der samarbejdes om* styrker desuden det konkrete udviklingssamarbejde, og det er med til at opbygge tillid, accept, gensidigt hensyn, åbenhed og pålidelighed mellem partnerne.

I værktøjets felt *HVAD samarbejder vi om?* defineres mål og visioner for samarbejdet, det konkrete projekt, de fælles og forskellige interesser i samarbejdet samt selve problem- og projektbeskrivelsen.

- **Problem- og projektbeskrivelse**  
Beskriv projektet kort og præcist. Hvad er problemet og dermed udfordringen?
- **Projekt mål**  
Beskriv partnernes fælles mål for det konkrete projekt.
- **Fælles og forskellige interesser**  
Beskriv de forskellige partneres interesser i projektet. Hvilke fælles interesser er der mellem partnerne? Hvilke forventninger er der til samarbejdet?

Figur 2\_ Hvad samarbejder vi om?



### HORDAN?

- Koordination af opgaver
- Metoder til samarbejde og fælles udvikling
  - Samarbejde og videndelig
  - Fælles idegenerering: at undres og undersøge
  - Fælles udvælgelse: analyse, sortering og kategorisering
  - Fælles eksperimenter: skitsering af mulige løsninger
  - Test af løsninger: endelig udvikling og kommunikation
  - Fælles evaluering: fremtidige samarbejds muligheder
- Projekt/procesplan

### HVAD?

- Problem-/projektbeskrivelse
- Projekt mål
- Fælles og forskellige interesser i projektet

### HVEM?

- Kompetencer – internt og eksternt
- Roller
- Tværgående teamkultur (åben/lukket, formel/uformel)





### TRIN 2: HVEM ER TEAMET?

Det andet spørgsmål, *HVEM er teamet?* er vigtigt for at forstå de muligheder og begrænsninger, som eksisterer i teamet. For at kunne udvikle sammen med partnere i et netværk er det vigtigt at skabe overblik og forståelse mellem partnerne fra de involverede virksomheder. Fokus på teamet fremmer engagement og forpligtigelse og giver anledning til at diskutere og beslutte, om der skal involveres yderligere partnere i projektet. I en udviklingsproces er der behov for forskellige kompetencer på forskellige stadier, og det er derfor relevant løbende at kigge på, hvordan alle partnerne i teamet kan bruge deres netværk til at udfordre projektet og bidrage med viden samt kompetencer til løsningen. Udsynet på hele forretningsnetværket er vigtigt, fordi det giver jer mulighed for at udvide råderummet for at skabe innovative løsninger.

I værktøjets felt *HVEM er teamet?* diskuteres specifikationer for teamets kompetencer, roller og kultur.



- **Kompetencer**  
Hvilke kompetencer bidrager de enkelte partnere med – og hvornår? Hvilke kompetencer er nødvendige for at sætte den rette kurs og nå målene? Har partnerne de kompetencer, der skal til for at nå målet, eller skal der inviteres yderligere partnere med?
- **Roller**  
Hvilke roller har de forskellige partnere i bestræbelserne på at nå det aftalte fælles mål og dermed opfylde alle partnernes interesser?
- **Tværgående teamkultur**  
Hvilke kulturelle værdier lægges der vægt på i det konkrete projekt. Hvad skal der til, for at teamet kan fungere godt, så det kan få mest mulig værdi af samarbejdet?

### TRIN 3: HVORDAN SAMARBEJDER VI?

Det tredje spørgsmål *HVORDAN samarbejder vi?* bidrager til at skabe enighed mellem partnerne om, hvordan opgaven defineres og løses, samt hvordan aktiviteter og opgaver skal prioriteres

I en udviklingsproces er der behov for forskellige kompetencer på forskellige stadier, og det er derfor relevant løbende at kigge på, hvordan alle partnerne i teamet kan bruge deres netværk til at udfordre projektet og bidrage med viden samt kompetencer til løsningen.

i det konkrete projekt. Det er vigtigt at arbejde med, hvordan viden og kompetencer fra både kunden, brugere og leverandører involveres og sættes i spil igennem hele udviklingsprocessen.

I værktøjets felt *HVORDAN samarbejder vi?* konkretiseres og aftales samarbejdets metoder og koordination mellem partnerne.

- **Koordination**  
Hvordan vil partnerne koordinere internt og eksternt for at sikre et godt flow gennem udviklingsprocessen?
- **Metoder til samarbejde og fælles udvikling**  
Hvilke metoder vil partnerne anvende undervejs i udviklingsprocessen? Hvornår skal disse metoder anvendes? Det er relevant at drøfte metoder til:
  - Samarbejde og videndeling
  - Fælles idegenerering: at undres og undersøge
  - Fælles udvælgelse: analyse, sortering og kategorisering
  - Fælles eksperimenter: skitsering af mulige løsninger
  - Test af løsninger: endelig udvikling og kommunikation
  - Fælles evaluering: fremtidige samarbejds muligheder

- **Projektplan**  
Projektplanen skal sikre, at projektets mål nås. Her beskrives væsentlige aktiviteter og deadlines.

Samarbejdsguiden udvikles og tilpasses løbende igennem hele projektet. Nedenstående spørgsmål er opmærksomhedsspørgsmål, der kan bruges i den løbende refleksion over samarbejdet og den udvikling, der er sat i gang. Det er således relevant at reflektere over samarbejdet fra begyndelsen – lige når Samarbejdsguiden er udfyldt første gang. Undervejs i samarbejdet i forbindelse med milepæle, beslutninger og eventuelle udfordringer vil det også være relevant at reflektere over samarbejdet. Refleksioner kan føre til justeringer eller reorganisering af samarbejdet, og de kan også drive udviklingen i nye uforudsete retninger.

- Er det de mest kompetente personer, der er med i teamet? Skal teamet udvides? Er det relevant at inddrage flere partnere etc.?
- Hvor ser vi svaghederne i udviklingssamarbejdet, og hvordan kan vi rette op på dem?
- Hvor ser vi styrkerne i udviklingssamarbejdet, og hvordan kan vi fremhæve disse?
- Hvilke indvendinger er der til indholdet i projektet – fra interne afdelinger eller fra andre partnere i forretningsnetværket? Hvordan kan vi imødegå disse?

**Det er vigtigt at arbejde med, hvordan viden og kompetencer fra både kunden, brugere og leverandører involveres og sættes i spil igennem hele udviklingsprocessen**



#### **TECCUSTER – INVOLVERING AF RETTE KOMPETENCER PÅ RETTE TID**

Virksomheden Teccluster udvikler tekniske løsninger til industrien i samarbejde med deres store netværk af leverandører og viden-organisationer. Virksomheden tilbyder mere end blot fremstilling af produkter. Den er specialiseret, og tilbyder ingeniørviden i alle faser af et udviklingsprojekt – fra ide til design. Hos Teccluster er 3D print og scanning meget centrale teknikker til prototypeudvikling og -fremstilling. Analyser, dokumentation, test og kvalitetssikring er centrale opgaver.

Per Lynnerup, som er technical & managing director, fortæller, at Teccluster samarbejder og byder ind på større projekter, fordi der er mere værdi og større dækningsbidrag i de store og mere komplicerede projekter. Dette betyder, at de har behov for at samarbejde med et stort netværk af forskellige virksomheder og fagligheder. Projektstyring og koordination bliver derfor altafgørende for at opnå succes med disse komplicerede og tekniske projekter. I involveringen af de mange og meget forskellige kompetencer kræver det en ekstra indsats at skabe en fælles forståelse for projektet, samarbejdet og dets retning. Per Lynnerup oplever, at det er vigtigt med fokus på de tekniske detaljer allerede fra projektets begyndelse. Det er derfor vigtigt at involvere partnere og teammedlemmer med de rette kompetencer fra begyndelsen. Det er eksempelvis ikke nok blot at tale med en indkøber, som primært kigger på tal. Der skal en dybere teknisk forståelse til at udarbejde projektbeskrivelsen.

## 03

## \_Ledelsens prioriteringer

Arbejdet med Samarbejdsguiden åbner op for diskussioner og overvejelser om, hvordan det konkrete udviklingssamarbejde kan sikre mere værdi for både virksomheden og de involverede partnere. Samarbejdsguiden er også et velegnet værktøj, når problemstillinger og konflikter i et samarbejde skal afdækkes og bearbejdes. Målet for arbejdet med Samarbejdsguiden er således at udnytte det udviklingspotentiale, der findes hos de konkrete partnere – både kunder og leverandører – og understøtte et konstruktivt samspil mellem dem. Værktøjet udfordrer vanetænkning og bringer udfordringer og uenigheder frem i lyset. I stedet for at undgå potentielle konflikter, kan de bruges konstruktivt til at drive samarbejdet videre.

**Som leder kan du bruge Samarbejdsguiden til at sikre et udbytte for alle involverede partnere og dermed styrke dit forretningsnetværk for fremtidige udviklingssamarbejder.**

Du kan bruge Samarbejdsguiden i konkrete udviklingssamarbejder med udvalgte partnere. Som leder kan du bruge Samarbejdsguiden til at sikre et udbytte for alle involverede partnere og dermed styrke dit forretningsnetværk for fremtidige udviklingssamarbejder.

I udviklingssamarbejder stilles der store krav til virksomhedens prioritering af partnere såvel som til den indsats, der leveres ind til de enkelte samarbejder. Med Samarbejdsguiden får du et værktøj, der understøtter ledelsen af samarbejdet og sikrer, at det fulde innovationspotentiale udnyttes. Udviklingssamarbejder udvikler sig løbende, hvilket stiller store krav til ledelsen – i partnerskaber er det ikke blot ledelse i egen virksomhed, men også ledelse i samråd med partnerne i samarbejdet. Samarbejdsguiden fungerer som grundlag for den løbende dialog i udviklingssamarbejdet.

Tilsammen medfører disse overvejelser ledelsesmæssige refleksioner, såsom:

- Hvordan kan du udøve din ledelse på en måde, der sikrer, at alle partnere bidrager til samarbejdet med deres fulde potentiale?
- Hvordan kan du styrke samarbejdet mellem partnerne med henblik på at skabe størst mulig værdi for alle?
- Hvordan sikrer du, at relationerne mellem partnerne vedligeholdes og styrkes, så alle relevante kompetencer bringes i spil og udnyttes?

**Med Samarbejdsguiden får du et værktøj, der understøtter ledelsen af samarbejdet og sikrer, at det fulde innovationspotentiale udnyttes**

Hvis du vil styrke og forberede din brug af Samarbejdsmodellen yderligere, kan du med fordel arbejde med værktøjerne Netværksporteføljen, Relationskortet og Interaktionscirklen

– se mere på [www.design2network.dk](http://www.design2network.dk).

# 04

## \_Referencer

Friis, S. (2015).  
Co-Creation Cards.  
*København: U Press*

Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011).  
Designing for Growth  
– A design thinking tool kit for managers.  
*New York: Columbia University Press.*

Paton, B., & Dorst, K. (2011).  
Briefing and reframing: A situated practice.  
*CESFOs Årsrapport 2015,*  
*Design Studies, vol 32 no. 6 pp. 573-587.*  
*Elsevier Ltd.*

Philips, P. (2012).  
Creating the Perfect Design Brief: How to  
Manage Design for Strategic Advantage.  
*Allworth Press; Second edition.*



DESIGN2NETWORK

#### INDUSTRIENS FOND

Esplanaden 34 A  
1263 København K  
[www.industriensfond.dk](http://www.industriensfond.dk)

#### DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10  
6000 Kolding  
[www.designskolenkolding.dk](http://www.designskolenkolding.dk)

#### INSTITUT FOR ENTREPRENØRSKAB OG RELATIONSLEDELSE

Syddansk Universitet  
Universitetsparken 1  
6000 Kolding  
[www.sdu.dk/ier](http://www.sdu.dk/ier)

# SAMARBEJDSGUIDEN

SKAB ET SOLIDT FUNDAMENT FOR DET GODE UDVIKLINGSSAMARBEJDE